УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

АКАДЕМИИ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Курсовая работа по финансовому контроллингу на тему:

**«Управление цепочками поставок (SCM) в системе контроллинга»**

Выполнил Смышляев

Денис Александрович

Челябинск

2008

Содержание

Введение

1. Понятие об управлении цепочками поставок

2. Эволюция цепочек поставок

3. SCM на Западе. Зарубежный рынок решений

4. SCM с российской спецификой. Отечественный рынок решений

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Развитие логистики в России идет быстрыми темпами. Появляется все больше промышленных и торговых предприятий, имеющих в своей структуре управления логистические службы (дирекции, департаменты, отделы). Формируется рынок отечественных логистических операторов – 3PL-провайдеров. Расширяется сфера применения в отечественной экономике современных логистических систем и технологий. В российский бизнес стремительно входит новая концепция управления SCM (Supply Chain Management) – управление цепями поставок, являющаяся развитием интегрированного подхода к логистике. В организационных структурах управления передовых компаний, работающих на российском рынке, появились первые SCM-подразделения, а также соответствующий персонал.

Значение и роль логистики в бизнесе за последние два десятилетия претерпели существенные изменения. Логистика поднялась до уровня специфической парадигмы в ведении предпринимательской деятельности. В связи с нарастанием конкуренции, глобализацией и индивидуализацией рынков сбыта, ростом и образованием новых все расширяющихся сетей по созданию стоимости, логистика продолжает развиваться, превращаясь в стратегический ресурс, требующий от персонала компаний высокого уровня разнообразных и глубоких знаний.

Сегодня отечественная логистика переживает этап становления, для которого характерны такие черты, как все увеличивающаяся практика использования стандартных логистических технологий в различных сферах бизнеса, попытки позиционирования логистики как важного элемента корпоративной стратегии. Аналогичный этап в становлении логистики прошли и западные компании. Принципиальное отличие заключается в том, что российские фирмы проходят его в два-три раза быстрее зарубежных, естественно, пытаясь заимствовать их опыт.

Сказанное выше подразумевает расширение круга проблем, связанных как с внутренней логистикой, то есть организацией и развитием внутрифирменного логистического менеджмента, так и с задачами логистики за пределами собственно фирмы, которые все чаще переводятся в плоскость SCM. Налицо тенденция передачи круга вопросов, касающихся межорганизационной логистической интеграции в полномочия пока что немногочисленных, но активно растущих в отечественном бизнесе SCM-подразделений компаний. Эта ситуация стимулируется интенсивным внедрением концепции и технологий управления цепями поставок в зарубежных фирмах.

При использовании отечественными предприятиями стандартных зарубежных логистических систем и технологий часто не принимается во внимание то, что они разработаны для западного бизнеса, в стандартных условиях устойчивости макросреды бизнеса и стабильной экономики с законопослушными предприятиями и гражданами. Нельзя забывать о макроэкономической ситуации, в которой мы живем и работаем, об издержках нашего законодательства, наконец, просто о российском менталитете.

Основная проблема сегодня, на мой взгляд, состоит в отсутствии у многих российских компаний главного ресурса – необходимой культуры управления и базы логистических знаний, которая во многих компаниях явно недостаточна для использования логистических инноваций. Между тем для эффективного применения передовых концепций, методов и технологий логистики и SCM требуется обученный персонал, а также соответствующим образом выстроенная база логистических знаний компании.

Преодоление разрыва между ростом количества персонала служб логистики и качеством его подготовки (кроме очевидных решений – увеличения количества вузов России, в которых будет преподаваться специальность «логистика и управление цепями поставок», и развития коммерческих структур дополнительного образования в этой области) должно основываться также на грамотно построенном управлении базой логистических знаний компании. Высокие требования, предъявляемые сегодня к логистам (особенно высшего и среднего персонала управления), к их уровню профессиональных знаний в области логистики и SCM, умению координировать работу смежных служб, интегрировать логистическую деятельность в пределах всей цепи поставок обусловливают необходимость формирования многоступенчатой корпоративной структуры подготовки и переподготовки логистов.

Только стратегически выверенная логистика способна дать ощутимые результаты. К сожалению, немногие топ-менеджеры отечественных компаний задумываются над стратегической направленностью логистики, формируя адекватную организационную структуру службы логистики компании, оптимизируя конфигурацию логистической сети, внедряя интегрированную информационную поддержку и систему управления товарными запасами. Недостаточное внимание российские компании уделяют и управлению базой логистических знаний. База знаний состоит из системы подготовки персонала служб логистики: от краткосрочных программ повышения квалификации – до второго высшего образования и МВА по логистике и SCM.

На данном этапе развития главное для российских компаний – наращивание базы знаний, непрерывное обучение и переподготовка персонала, в том числе за счет выпуска хорошей специальной литературы.

Цель данной курсовой работы – раскрыть сущность управления цепочками поставок. Для реализации этой цели я ставлю перед собой следующие задачи: изучить и обобщить научную литературу по данному вопросу, а также осветить рынок зарубежных и отечественных систем SCM

1. Понятие об управлении цепочками поставок

Термин SCM (Supply Chain Management) широко используется на Западе уже более 15 лет, однако до настоящего времени среди специалистов по логистике и общему менеджменту нет единого мнения по поводу определения этого понятия. Многие рассматривают SCM с операционной точки зрения, понимая под SCM материальные потоки. Другие считают SCM концепцией управления, и наконец, третьи подразумевают под SCM внедрение этой концепции на предприятии. Ниже приведены наиболее популярные определения SCM:

SCM - это комплекс подходов, помогающий эффективной интеграции поставщиков, производителей, дистрибьюторов и продавцов. SCM, учитывая сервисные требования клиентов, позволяет обеспечить наличие нужного продукта в нужное время в нужном месте с минимальными издержками.

SCM представляет собой процесс организации планирования, исполнения и контроля потоков сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, а также обеспечения эффективного и быстрого сервиса за счет получения оперативной информации о перемещениях товара. С помощью SCM решаются задачи координации, планирования и управления процессами снабжения, производства, складирования и доставки товаров и услуг.

Цепочка поставок (supply chain) представляет множество звеньев, связанных между собой информационными, денежными и товарными потоками. Цепочка поставок начинается с приобретения сырья у поставщиков и заканчивается продажей готовых товаров и услуг клиенту. Одни звенья могут целиком принадлежать одной организации, другие – компаниям-контрагентам (клиентам, поставщикам и дистрибьюторам). Таким образом, в цепочку поставок обычно входят несколько организаций.

Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества сервиса клиентов, ставят перед компаниями новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости – от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Для решения этих задач руководство компаний и обращается к SCM решениям.

Управление цепочкой поставок включает в себя следующие этапы:

1) PLAN (Планирование)

В рамках этого процесса выясняются источники поставок, Производится обобщение и расстановка приоритетов в потребительском спросе, планируются запасы, определяются требования к системе дистрибуции, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции.

Задача производить самостоятельно или покупать должна решаться на этом этапе. Решения, относящиеся ко всем видам планирования ресурсов и к управлению жизненным циклом товара, принимаются также на этой стадии. Данные процессы позволяют найти баланс между спросом и поставками для выработки направления действий, наилучшим образом соответствующих требованиям Source, Make, Deliver

2) SOURCE (Закупки)

В данной категории выявляются ключевые элементы управления снабжением, производится оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками. Также сюда относятся процессы, связанные с получением материалов, таких как: приобретение, получение, транспортировка, сходный контроль, постановка на hold (хранение до оприходования) и приходование. Важно заметить, что действия по управлению поставками товаров и услуг должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

3) MAKE (Производство)

К этому процессу относятся производство, выполнение и управление структурными элементами make, подразумевающими контроль за технологическими изменениями, управлением производственными мощностями (оборудованием, зданиями и т.п.), производственными циклами, качеством производства, графиком производственных смен и т.д. Определяются также и специфические процедуры производства: собственно производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск продукции (внутризаводская логистика). Все составляющие процесса переработки исходного продукта в готовую продукцию должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

4) DELIVER (Доставка)

Данный процесс состоит из управления заказами, складом и транспортировкой. Управление заказами включает создание и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации товара, а также создание и ведение клиентской базы, наряду с поддержанием базы данных по товарам и ценам, и управление дебиторами и кредиторами. Управление складом предполагает набор действий по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки / ярлыка для клиента и отгрузке товаров. Инфраструктура управления транспортировкой и доставкой определяется правилами управления каналами и заказами, регулированием товаропотоками для доставки и управлением качеством доставки.

Все эти процессы, включая управление запасами, транспортировкой и дистрибуцией должны быть приведены в соответствие с планируемым или текущим спросом.

5) RETURN (Возврат)

В контексте этого процесса определяются структурные элементы возвратов товара (дефектных, излишних, требующих ремонта) как от make к source, так и от deliver: определение состояния продукта, его размещение, запрос на авторизацию возврата, составление графика возвратов, направление на уничтожение и переработку. К этим процессам также относятся некоторые элементы послепродажного обслуживания.

SCM процессы можно также подразделить на две большие группы: Supply Chain Planning (SCP) и Supply Chain Execution (SCE). SCP включает в себя стратегическое планирование цепочки поставок или бизнес процессов в отдельных ее звеньях. SCE – реализацию планов и оперативное управление звеньями цепочки поставок, такими как транспорт или складское хозяйство.

Оптимизация управления цепочки поставок призвана решить следующие задачи:

1) Сокращение цикла планирования и увеличение горизонта планирования за счет получения надежной и своевременной информации;

2) Оптимизация расходов за счет возможности определения стратегических контрагентов, оптимального выбора закупаемых изделий и их поставщиков, поддержки взаимодействия с ними в режиме реального времени;

3) Снижение производственных издержек через оптимизацию потоков продукции и оперативную организацию обмена информацией между контрагентами. Коммуникация в режиме реального времени между различными участниками цепочки поставок позволяет предотвратить образование «узких мест» в производственном процессе;

4) Снижение складских издержек за счет приведения объемов производства в соответствие со спросом. Эта задача отвечает концепции управления снабжением Just-In-Time («точно вовремя»);

5) Повышение качества обслуживания потребителей достигается за счет оперативности и гибкости процесса поставки.

По данным крупнейших аналитических компаний (AMR Research, Forrester Research), благодаря SCM компании получают следующие конкурентные преимущества:

* увеличение прибыли от 5% до 15%;
* уменьшение стоимости и времени обработки заказа от 20% до 40%;
* сокращение времени выхода на рынок от 15% до 30%;
* сокращение закупочных издержек от 5% до 15%;
* уменьшение складских запасов от 20% до 40%;
* сокращение производственных затрат от 5% до 15%

Оптимизация SCM представляет собой задачу, которая во многом напоминает игру в гольф: как бы хорошо вы ни играли, в любом случае у вас остаются резервы для повышения своего мастерства. Кроме того, сколь бы выдающимися ни были ваши показатели в прошлом, для нынешних потребителей это не имеет ровно никакого значения. Чтобы поддерживать свою конкурентоспособность, организация должна демонстрировать высокие результаты каждый день. Что же касается ожиданий на будущее, то степень важности оперативности, низких операционных издержек и качества продукции будет лишь возрастать.

Цепочка поставки выполняет две основные функции.

1. Физическая функция цепочки поставки видна любому: материалы превращаются в детали, а те – в готовые изделия, и все это тем или иным образом перемещается в пространстве.
2. Посредническая функция цепочки поставки менее очевидна, но не менее важна – на рынок должно приходить то, что нужно потребителям.

Обе функции, естественно, исполняются с некоторыми издержками. В ходе исполнения физической функции возникают издержки производства, транспортировки и хранения. Посредническая же функция подразумевает издержки иного рода. Когда предложение превышает спрос, необходимо снижать цены и продавать с убытком, а когда спрос превышает предложение, появляются упущенные доходы и недовольные клиенты.

В условиях предсказуемого спроса на функциональные продукты издержки посредничества относительно невелики. Поэтому компании, производящие такие продукты, могут сосредоточить основное внимание на сокращении физических издержек, что особенно важно при высокой эластичности спроса на функциональные продукты. Именно такие компании обычно и применяют информационные системы, позволяющие осуществлять планирование производственных ресурсов (Manufacturing Resource Planning, или MRP). Программное обеспечение, используемое для этих целей, позволяет управлять заказами, производством и поставками, что ведет к уменьшению товарных запасов по всей цепочке поставок и увеличению эффективности производства. Важнейшая в таких случаях информация – это сведения о событиях внутри цепочки поставок. Такая информация позволяет поставщикам, производителям и продавцам координировать свои действия с тем, чтобы удовлетворить предсказуемый спрос с наименьшими возможными издержками.

Такой подход, однако, абсолютно непригоден для инновативных продуктов. В случае с инновативными продуктами доминирующими оказываются издержки посредничества; именно они, а не физические издержки, становятся центром внимания руководителей. Критически важная информация в таких случаях находится вне цепочки поставок – на рынке. Самые важные решения, которые необходимо принимать руководству, в этом случае касаются не сокращения издержек и запасов, а того, в каком месте цепочки поставок следует поместить запасы, необходимые для наиболее полного удовлетворения слабо предсказуемого и быстро проходящего спроса.

Цепочки поставок можно рассматривать с двух взаимоисключающих точек зрения: физической эффективности и реакции на условия рынка (см. табл.1)

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Физически эффективный процесс | Процесс, способный гибко реагировать на условия рынка |
| Основная цель | удовлетворить предсказуемый спрос с наименьшими возможными издержками | быстро реагировать на непредсказуемый спрос, чтобы избежать устаревания товарных запасов |
| Цель управления производством | поддержание высокого уровня загрузки мощностей | создание избыточных буферных мощностей |
| Стратегия управления товарными запасами | высокая оборачиваемость товарных запасов и их снижение по всей цепочке поставок | создание значительных буферных запасов материалов, деталей или готовых изделий |
| Цель управления подготовкой производства | укорачивать время подготовки, если это не повышает издержки | сокращать время подготовки, даже если для этого необходимы значительные инвестиции |
| Подход к подбору поставщиков | отбор по критериям стоимости и качества | отбор по критериям оперативности, гибкости и качества |
| Стратегия разработки продуктов | максимальное качество при минимальных издержках | использование модульной конструкции с тем, чтобы отнести дифференциацию продукта на как можно более позднее время |

Очевидно, что для функционального товара необходима физически эффективная цепочка поставок, а для инновативного – цепочка поставок, способная гибко реагировать на условия рынка. На практике, однако, компании очень часто путаются при принятии решений. Причина, скорее всего, состоит в том, что многие товары (от автомобилей и компьютеров до кофе и печенья) можно продавать либо как функциональные, либо как инновативные с очень небольшими изменениями в самих товарах.

Для анализа соответствия цепочки поставок свойствам продукта можно воспользоваться следующим простым инструментом (см. табл. 2):

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Функциональные продукты | Инновативные продукты |
| Эффективная цепочка поставок | подходит | не подходит |
| Гибкая цепочка поставок | не подходит | подходит |

Функциональные продукты практически никогда не поставляются по гибким цепочкам (другими словами, очень трудно найти в реальной жизни ситуацию, описанную левой нижней клеткой в таблице 2). Причина такого положения вещей состоит в том, что абсолютное большинство компаний, производящих функциональные продукты, очень хорошо понимают необходимость налаживания эффективной цепочки поставок. Противоположная ситуация, однако, случается достаточно часто.

Для компаний, которые так или иначе пришли к тому, что поставляют инновативные продукты по эффективной цепочке (правая верхняя клетка в таблице 2), рекомендуется два возможных выхода:

а) Перевести продукт в разряд функциональных (уменьшить число вариаций и частоту их появления). Такое решение могло бы помочь производителям зубной пасты, которые в настоящее время производят свыше 20 разновидностей своего продукта, но при этом не имеют рентабельности, которая могла бы реально сделать зубную пасту инновативным продуктом.

б) Перевести в разряд функциональных только часть продуктов, а для остальных построить отдельную гибкую цепочку поставок. Такое решение могло бы помочь автомобильной промышленности, которая могла бы перевести на новую гибкую цепочку поставок дорогие эксклюзивные (т.е., инновативные) автомобили. В результате, инновативные автомобили могли бы храниться не готовыми в салонах дилеров, где это весьма накладно, а в виде комплектов деталей на заводе, где это гораздо дешевле. Функциональные же автомобили по-прежнему изготовлялись и продавались бы с применением эффективных цепочек поставки, уменьшающих товарные запасы до минимума.

Компаниям, поставляющим функциональные товары по эффективным цепочкам, рекомендуется не злоупотреблять рекламными кампаниями с предложением продукта по пониженной цене. Возникающий в таких случаях всплеск спроса вполне способен создать пробки в цепочке поставок.

И, наконец, для компаний, поставляющих инновативные продукты по гибким цепочкам (и сталкивающихся при этом со значительной неопределенностью спроса на свои продукты), существует три возможные стратегии (в зависимости от ситуации их можно использовать как по отдельности, так и совместно):

1. Уменьшить неопределенность (этого можно добиться, если найти источник новых данных, которые будут служить более точным индикатором спроса)
2. Избежать неопределенности (уменьшить до минимума время подготовки производства с тем, чтобы оперативно отвечать на изменения спроса)
3. Страховаться от неопределенности (создавать в цепочке поставок избыточные буферные товарные запасы или производственные мощности)

Построение цепочки поставок, соответствующей товару может оказаться непростым делом. Однако конкурентное преимущество, возникающее в результате, вполне оправдывает затраченный труд.

Итак, теперь уже должно быть очевидно, что решения относительно SCM в рационально организованной компании должны приниматься при определении рыночной стратегии компании, но никак не при построении ее информационной системы. Как именно отразить уже принятые решения в разворачиваемой информационной системе – вопрос, на который нет и не может быть единого для всех возможных организаций ответа.

### 2. Эволюция цепочек поставок

В 1960-х годах для американских компаний, испытывавших тяжелый кризис и теснимых японскими конкурентами, было критически важным обеспечить внутри предприятия четкий контроль за материальными запасами, необходимыми для производства. Соответственно требовалось, чтобы бизнес-приложения помогли наладить учет и синхронизацию данных о запасах сырья и компонентов, заказах на готовую продукцию, стоимости производства и т.д. Компании, управлявшие своими запасами с помощью таких MRP-систем, быстро и безошибочно оплачивали поставки (при четком учете всех транзакций) и могли быстрее договориться со своими поставщиками, ускоряя за счет этого процедуры организации снабжения и сокращая операционные издержки. Эволюционное расширение рамок этой концепции на все бизнес-процессы внутри предприятия, приведшее к рождению методологии Enterprise Resource Planning (ERP), поставило перед учетными системами задачу интеграции бизнес-процессов производства, снабжения, управления поставками сырья и управления заказами внутри предприятия, сместило их фокус с сугубо финансовых вопросов на управление материальными потоками и в конечном итоге привело к созданию ERP-систем.

Рис.1

В 1980-х годах, с ростом популярности "вытягивающего" (pull) подхода к производству товаров, основанного на обратной связи с конечным потребителем и созданием товаров под конкретные требования клиентов, бизнес-императивом, определяющим развитие ИС управления бизнесом, стала адаптация производства к прогнозируемому спросу, т. е. "обратное распространение" требований спроса вниз по цепочке стоимости - от сбыта через логистику к производству. Главными условиями победы в конкурентной борьбе в тот период начали считать своевременную и точную поставку качественного сырья и материалов и быструю адаптацию характеристик товара к требованиям спроса. Ведущие менеджеры пришли к выводу, что эффективное взаимодействие с поставщиками сырья и материалов - важнейшая составляющая в их способности быстро, точно и качественно удовлетворять постоянно меняющиеся требования заказчиков. Возникшие в результате новые принципы управления бизнесом были основаны на технологиях минимизации издержек, повышения производительности труда и скорости доставки товара, а главное - лучшей организации управления бизнес-процессами.

Как раз в это время американские компании i2 Technologies и Arthur Andersen предложили концепцию цепочки поставок: в ее рамках бизнес-экосистема представлялась в виде цепи, звеньями которой были все объекты, потоки (материалов, информации и услуг) и взаимосвязи предприятия, его поставщиков, дистрибьюторов и клиентов, вплоть до конечного потребителя. В каждом звене этой сложной цепи неизбежны потери времени, ресурсов, денег, например из-за слишком долгого хранения, нерациональной доставки, ожиданий, несогласованного, а потому неточного планирования. Если все операции, необходимые для поставки изделия конечному пользователю, рассматривать как звенья единого бизнес-процесса и управлять ими с этой позиции, то можно достичь существенного снижения издержек, уменьшения объема незавершенного производства и увеличения доходности сбыта. Соответственно фокус развития КИС сместился с внутренней интеграции информационных и материальных потоков на координацию управления данными, выходящую за границы предприятия, и комплексное планирование производственно-логистических бизнес-процессов на основании требований спроса с одновременным учетом ресурсных ограничений производства и логистики. Аналитические (в отличие от "транзакционных" ERP) системы планирования (APS-системы, от Advanced Planning & Scheduling) были построены на совершенно иных принципах, нежели ERP-системы: они оптимизировали операционные процессы по управлению всей цепью поставок на основании анализа данных, полученных из учетных систем. Иными словами, APS-системы рассматривались как своего рода интеллектуальная надстройка над ERP, оптимизирующая планы производства и графика выпуска на основе анализа ERP-данных с учетом технологических и ресурсных ограничений. К 90-м годам прошлого века функциональность APS значительно расширилась и легла в основу систем планирования цепей поставок - Supply Chain Planning (SCP), обладавших наряду с функциями планирования APS возможностями моделирования сети поставок, сценарного моделирования с одновременным учетом всех ограничений и автоматического выбора оптимального плана выпуска продукции и дистрибуции. К числу SCP-систем относились решения по планированию графика производства, спроса и материальных запасов по всей цепочке поставок (включая поставщиков, изготовителей, дистрибьюторов), оптимизировавшие закупки, производство, сбыт, логистику и продажи компаний.

Однако для полноценной реализации концепции управления цепочками поставок помимо систем учета ресурсов и планирования бизнес-процессов необходимы были ИС, с помощью которых можно было бы формализовать, автоматизировать и оптимизировать весь комплекс бизнес-операций такой цепочки: генерировать заказы, пополнять запасы, оптимизировать операции приемки, хранения и отгрузки на складе, а также управлять полным циклом транспортировки (от консолидации партий в рейсы и оптимизации маршрутов до контроля доставки и взаимодействия с перевозчиками). Эти "транзакционные" решения, включавшие WMS-системы управления складом (Warehouse Management Systems), TMS-системы управления транспортировкой (Transportation Management Systems) и OMS-системы управления заказами (Order Management Systems), получили название систем исполнения цепочек поставок - Supply Chain Execution (SCE). Бурное развитие SCE-систем пришлось на конец 1990-х годов и начало нового века, когда после краха "новой" Интернет-экономики, последовавшей экономической рецессии и борьбы за сокращение издержек больше всего пострадали именно ИТ-бюджеты, а многие долговременные проекты внедрения систем ERP и APS были заморожены или закрыты. На этом фоне внедрение относительно быстро развертываемых, необязательно зависимых от ERP-систем и быстро приносящих экономический эффект SCE-приложений стало приобретать все большую популярность.

В начале третьего тысячелетия в развитии систем управления цепочками поставок наступила новая эра, которую можно назвать эрой конвергенции. С одной стороны, вслед за нарастающей консолидацией всей отрасли бизнес-приложений, происходит конвергенция до того не пересекавшихся семейств решений. Крупнейшие разработчики ERP-пакетов, в частности SAP и Oracle, уже не могли игнорировать потребность клиентов в функциях SCM и дополнили свои системы модулями планирования, в которых были реализованы некоторые возможности SCE. В то же время поставщики инструментов для управления цепочками поставок, такие, как i2 и Manugistics, разработали интегрированные SCM-решения, объединявшие развитые функции планирования и оптимизации бизнес-процессов в цепочках поставок, характерные для APS-систем, с богатым операционным SCE-функционалом.

С другой стороны, сами SCM-системы нового поколения вбирают в себя функциональность, присущую корпоративным ИС. Например, вошедшие в них средства интеграции приложений (Enterprise Application Integration, EAI) устраняют несовместимость информационных, управленческих и транзакционных систем, используемых контрагентами в цепочке поставок, а это одна из главных проблем, осложняющих внедрение и последующую эксплуатацию SCM-решений. Модули мониторинга цепочек поставок (Supply Chain Event Management, SCEM) с помощью визуальных средств показывают, насколько эффективно осуществляется управление ими, оперативно предупреждают о любых изменениях в сложно структурированной цепочке поставок корпораций, вынужденных интегрировать данные о поставщиках, производителях готовой продукции, дилерах и других ее участниках, расположенных по всему миру. В SCM-системах нового поколения поддерживаются технологии отслеживания статуса товара (детализированные до уровня ассортиментной единицы и даже отдельной упаковки) на любом этапе прохождения его по цепочке поставок.

3. SCM на Западе. Зарубежный рынок решений

Успешная реализация принципов управления бизнесом как цепочкой поставок приводит к впечатляющим результатам. По оценкам консалтинговой компании Deloitte & Touche, эффект от SCM подчас измеряется 75%-ным увеличением оборачиваемости запасов, расходы на логистику могут быть снижены на 40-50%, а время планирования сведено к минутам вместо затрачиваемых прежде дней. Заметно повышается прозрачность запасов и грузопотоков. Другой авторитетный ИТ-эксперт, компания AMR Research, указывает в своем отчете, что в 2006 г. одним из основных источников конкурентного преимущества для компаний, занимающихся розничной торговлей, стало эффективное планирование ассортимента на локальных рынках.

Современные SCM-продукты имеют модульную структуру, дающую возможность последовательно оптимизировать наиболее критичные для компании элементы цепочки поставок. Благодаря этому оптимизация всей такой цепочки поставок может быть проведена в ходе нескольких относительно быстрых внедрений отдельных SCM-модулей, сфокусированных на решении наиболее критических проблем и быстро дающих ощутимый количественный эффект. Подобные SCM-модули легко интегрируются между собой, поскольку обычно реализованы как части единой целостной SCM-архитектуры.

Так, имеющиеся в SCM-модулях управления спросом функции совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR) и управления запасами поставщиков (Vendor Managed Inventory, VMI) позволяют разрабатывать и быстро корректировать согласованный со всеми подразделениями компании, ее дистрибьюторами и поставщиками план спроса, который определяет, где должен производиться данный продукт, когда его нужно отгрузить, где и в каком количестве товар следует хранить для оптимальной реализации плана продаж. В компании Lever Ponds, входящей в состав корпорации Unilever, к примеру, уже через полгода после внедрения подобного решения точность прогнозов увеличилась вдвое, уровень запасов сократился на 20%, а показатель исполнения заказов возрос до 95%.

Средства управления исполнением заказов анализируют данные о продажах в режиме реального времени и помогают своевременно пополнять товарные запасы в дистрибьюторских компаниях и розничных магазинах, оперативно реагировать на непредвиденные обстоятельства.

SCM-решения по оптимизации производства создают оптимальные планы использования существующих технологических линий, подробно расписывающие, что, когда и в какой последовательности надо изготавливать с учетом ограничений мощностей, сырья и материалов, размеров партий и необходимости переналадки оборудования на выпуск нового продукта. Это помогает добиться высокого удовлетворения спроса при минимальных затратах. К примеру, внедрение SCM-cистемы на заводах металлургического гиганта Arcelor позволило сократить объем незавершенного производства с 22 до 7 дней и сэкономить 15 млн. долл. оборотного капитала.

В тех отраслях, в которых 40-60% затрат приходится на закупки, оптимизация бизнес-процессов такого рода обеспечивает конкурентное преимущество и определяет прибыльность бизнеса в целом. SCM-модули оптимизации закупок помогают реализовать стратегию поиска поставщиков на основе анализа затрат.

Внедрение SCM-решений по управлению логистикой и ее оптимизации позволяет снизить расходы на хранение, транспортировку и дистрибуцию продукции. Средства управления складом (WMS-системы) автоматизируют внутрискладскую логистику, от эффективности которой сегодня, как ни от чего другого, зависит успех 3PL-операторов (Third Party Logistics) и дистрибьюторов. При грамотном подходе к реализации подобных проектов эффект заметен уже в течение первых месяцев после запуска системы.

SCM-модуль для управления транспортировкой (Transportation Management System, TMS) может стать незаменимым помощником при проведении тендеров на перевозки. Он учитывает ассортимент продукции, размеры партий, ограничения на закупки, маршруты и тарифы. С помощью SCM-систем крупнейшая в мире книготорговая компания Barnes & Noble сумела добиться снижения товарных запасов в своих распределительных центрах на 30-40%, а розничная сеть Best Buy смогла сократить транспортные затраты на 7-12%.

Многие компании используют SCM-модули интегрированные в ERP-системы. То есть в тех случаях, когда компания использует систему SAP, для SCM будет использован модуль, интегрированный в R/3.

У использования решений, интегрированных в общую ERP-систему есть свои преимущества и недостатки. Плюсом решений является использование общей системы, которая позволяет объединять данные различных служб - финансовых отделов, отделов продаж, склада и т.д. для создания общей базы, получения данных и совместного использования клиентских данных.

Решения направлены на два основных направления:

1. регулирование операционных процессов (автоматизация приема и обработки заказов, электронный документооборот, учет продаж и т.д.)
2. оптимизация дальнейших процессов (прогнозирование спроса, расчет оптимальных схем доставки, анализ и планирование сбытовой деятельности).

Рассмотрим несколько решений компаний-лидеров на Западе в области разработки ERP-систем: SAP, BAAN, PeopleSoft.

1. SAP

Всеми решениями компании SAP используется общая схема для всех приложений, что позволяет интегрировать все модули. Кроме этого, продукты SAP могут работать с продуктами третьих сторон. В качестве SCM-решения компанией предлагается Business Information Warehouse (BW), который позиционируется, как решение для любой отрасли. С помощью SAP BW компания собирает данные необходимые для принятия решений и планирования получает возможность хранить и анализировать их. Еще одним решением в этой области является SAP Advanced Planner & Optimizer (APO), предлагающий целый перечень сервисов для планирования и оптимизации процесса поставок. Преимущество решения в том, что оно позволяет рассматривать всю цепочку в целом, выявлять слабые места и принимать решения по улучшению.

Для оптимизации логистической цепочки компанией предлагается система Logistics Execution System, которая позволяет управлять процессом движения товарных запасов, хранением товаров на складе и транспортировкой. Система внедрена в R/3 в качестве утилиты, позволяющей управлять товародвижением и складскими запасами.

1. BAAN

Решений, входящих в систему BAAN, и отвечающих за управление цепочкой сбыта несколько. Эти решения направлены на оптимизацию процесса производство и его четкого согласования со сбытом продукции.

Так компания получает набор инструментов, которые позволяют:

* оптимизировать производственные планы предприятия согласно спросу на продукцию;
* планировать для себя и предоставлять клиентам четкую информацию о том, когда заказ будет получен потребителем;
* моделировать цепь поставок.

Для управления и планирования транспортировкой продукции предлагается решение - Trans Pro, которое на основе полученных от компании данных позволяет снижать затраты на транспортировку продукции, а так же увеличивать прогнозируемость поставок.

1. People Soft

Решения компании People Soft направлены на установление длительных отношений с клиентами и дистрибуторами, поэтому наряду с элементами, которые позволяют оптимизировать производственные процессы предприятия, SCM-решения компании People Soft направлены на разработку схем отношений, выработку определенной политики по отношению с клиентами и установление "приоритетности заказов".

Кроме этого, решения PeopleSoft содержат целый набор инструментов для планирования, которые позволяют определять минимальный возможный объем товаров на складе, рассчитывать объемы поставок для различных направлений и т.д.

Инструменты, включенные в SCM-решения, позволяют оптимизировать весь процесс дистрибуции товаров от приема заказа (выставление счетов, уведомление клиентов) до поставки товаров клиентам.

Преимущества решений в том, что они являются элементами единой системы и позволяют осуществлять управление, контроль, планирование и оптимизацию системы поставок.

В тот же момент специалистами отмечается и целый ряд недостатков использования интегрированных систем:

* стоимость решения;
* дороговизна поддержки (по данным экспертов поддержка иногда обходится компании в 3-5 раз дороже, чем покупка);
* длительность внедрения (опыт многих компаний показал, например, что внедрение R/3 заняло более трех лет);
* отмечались случаи, когда универсальные решения не могли учесть всю специфику отрасли и автоматизировать все процессы в полном объеме.

Помимо упомянутых выше элементов ERP-системы, на рынке существует и ряд отдельных решений. Одной из компаний, предлагающих подобные решения, является Manugistics. Цель решений – оптимизация текущих процессов компании. SCM решения являются одним из основных направлений деятельности компании, и могут быть использованы как отдельно, так и совместно с решениями в области ценообразования и увеличения прибыли предприятия, а так же консалтинговыми услугами в области внедрения программы и оптимизации работы.

В качестве одного из успешных примеров внедрения решений Manugistics можно привести компанию Dannon.

Польза от внедрения продуктов Manugistics стала ощутима уже через три недели после начала внедрения - увеличение товарооборота и повышение качества сервиса, предлагаемого клиентам. Компании удалось сократить уровень товарозапасов на тридцать процентов, сократить время, требуемое на обработку заказа, на 57%.

Использование отдельных решений позволяет избегать ряда проблем, таких как длительность внедрения, однако, может столкнуться с рядом других.

При использовании отдельных решений (сейчас их, впрочем, немного), компания может столкнуться с несовместимостью с другими решениями. К тому же, использование SCM-решений без интеграции с другими службами может оказаться неэффективным.

При этом технические проблемы не являются единственными, с которыми сталкивается компания. Наряду с внедрением возникает ряд сложностей с обучением персонала и повышением оперативности работы. Кроме того, многие компании столкнулись с сопротивлением дистрибуторов, которые предпочитали использовать традиционные способы заказа, а не системы открытого склада в Интернете. Тем не менее, все большее количество компаний используют Интернет и SCM-решения для оптимизации каналов распределения.

Компании-разработчики предлагают все большее количество отраслевых решений, которые способны учитывать специфику фирмы и избежать разочарования от внедрения сложных систем.

Кроме этого, стоит отметить наличие специальных решений, разрабатываемых специально для определенных компаний. Примером может послужить B2B-система, разработанная компанией Cisco для Ford.

Ford, являющийся вторым по объемы производства автомобильным концерном, и работающая на 200 рынках, столкнулась с рядом проблем. Сложности были связаны с появлением у потребителей большего количества индивидуальных потребностей и ростом конкуренции, которая требовала снижения издержек.

Cisco совместно со специалистами Ford разработали общую систему, которая позволила компании оптимально взаимодействовать с дистрибуторами, принимать и обрабатывать заказы, вести базу и документооборот. Система совмещена с SCM-решением. Это позволило компании упростить систему поставок, а так же снизить издержки на доставку заказов.

4. SCM с российской спецификой. Отечественный рынок решений

Концепция управления цепочками поставок - SCM (Supply Chain Management) вызывает у российских компаний все больший практический интерес. Лидеры отечественного бизнеса осознают, что для закрепления своих конкурентных преимуществ на бурно развивающемся российском рынке и достижения успеха за рубежом необходимо более внимательно относиться к управлению поставками. О значимости для современного бизнеса стратегии, ориентированной на SCM, можно судить хотя бы по тому, что в структуре руководства все большего количества отечественных компаний появляются топ-менеджеры, отвечающие за развитие цепочки поставок. Последние годы тематика SCM входит в повестку дня многих деловых конференций, семинаров-практикумов и находит отражение в специализированных бизнес-изданиях.

Теперь, когда период привыкания к концепции SCM у нас уже прошел, более актуальным становится вопрос о перспективах восприятия принципов управления цепями поставок и внедрения соответствующих SCM-решений в российских условиях. У специалистов ИТ-индустрии и управленцев нет единого мнения по поводу востребованности SCM в условиях малоэффективной логистической инфраструктуры отечественной экономики.

Отчасти из-за того, что концепция SCM активно пропагандировалась в России в первую очередь поставщиками корпоративных ИС, терминология SCM связывается с конкретными информационными решениями. Однако чтобы четко обозначить место SCM в операционной и информационной стратегии компании, следует помнить, что все эти MRP, ERP, SCM, SCE и другие загадочные аббревиатуры - в первую очередь не информационные системы того или иного типа, а управленческие концепции и стратегии, основанные на определенных бизнес-императивах. Концепция управления бизнесом как цепочкой поставок существует в достаточно зрелом виде уже около 20 лет и имеет множество трактовок. В результате появления SCM-продуктов нового поколения к системам управления цепочками поставок уже относят все бизнес-приложения, ориентированные на выработку стратегии, координацию планирования и организацию управления в сфере снабжения, производства, складирования и доставки товаров конечному потребителю.

Насколько реалистично ожидать столь же блестящих как на Западе результатов от внедрения принципов управления цепочками поставок в российских компаниях? С одной стороны, для таких передовых технологий, как SCM, в России сформировалась благодатная почва. Уже сейчас многие отечественные производители и дистрибьюторы столкнулись с усиливающейся конкуренцией со стороны вторгающихся на наш рынок международных компаний, ростом расходов на складскую и транспортную логистику и необходимостью налаживания прямых связей с поставщиками и клиентами. Мировые лидеры используют SCM, чтобы иметь конкурентные преимущества перед игроками второго и третьего эшелона. Подобной стратегии они придерживаются и в России. Понимая это, ведущие российские компании присматриваются к SCM как к способу построения бизнеса, конкурентоспособного на мировом рынке. Уровень автоматизации многих компаний, особенно в таких отраслях, как розничная торговля и дистрибуция, достаточно высок - иногда даже выше, чем в развитых странах, в том числе на родине SCM в США. Немалая часть таких компаний обладает современными корпоративными сетями, связывающими центральный офис с региональными филиалами и отделениями.

С другой стороны, построение эффективной цепочки поставок в российских условиях многими зарубежными экспертами считается целью труднодостижимой и даже преждевременной. Причины известны: поскольку уровень доверия между отечественными компаниями - потенциальными партнерами по цепочке поставок пока еще низок, таможенное законодательство осложняет эффективную организацию перемещений товара, а управление в территориально распределенных холдингах пока еще редко охватывает такие операционные задачи, как закупки, логистика и сбыт. Все это затрудняет согласованное развитие бизнеса как цепочки поставок, в которую включены также сторонние поставщики и дистрибьюторы, и, следовательно, сужает область применения концепции SCM, сводя ее к немногим вертикально-интегрированным российским холдингам, строящим в основном собственные цепочки дистрибуции и логистики. Существует даже мнение, что лишь крупные компании, имеющие разветвленную сеть дистрибьюторов и поставщиков, нуждаются в системах SCM. Считается, что подобные решения - это некий hi-end в бизнесе, который могут себе позволить лишь немногие лидеры, и для внедрения SCM-решения необходимо наличие работающей системы ERP.

Однако рынок не стоит на месте. Если в 80-e и 90-e годы прошлого века категорическое утверждение "сначала ERP, потом SCM" было бы в принципе корректным для методологии автоматизации цепи поставок, то уже в XXI веке, в эпоху конвергенции ERP-решений в сферу планирования цепей поставок и с расширением функциональности специализированных (best-in-class) SCM-систем, все эксперты сходятся на том, что компании наконец-то получили до того недостижимую возможность выбора, с помощью каких решений строить и совершенствовать цепочку поставок. Фактически для организации управления цепочкой поставок достаточно, чтобы SCM-система получала необходимые исходные данные хотя бы даже из электронных таблиц Excel.

Реализация концепции SCM и внедрение соответствующих систем целесообразны там, где затраты на работу с поставщиками, дистрибьюторами и логистику составляют заметную долю себестоимости продукции. К таким компаниям в России в первую очередь относятся многопрофильные металлургические холдинги и предприятия химической промышленности, крупные дистрибьюторы и операторы розничной торговли. При этом первым делом следует переосмыслить их ключевые бизнес-процессы в контексте методологии управления цепочками поставок. В них должны быть заложены самые современные принципы управления, учитывающие специфику национального рынка, и уже затем разработана ИТ-стратегия и выбраны SCM-решения, поддерживающие эти стратегии.

Отечественный рынок может быть разделен на два основных направления - решения российских разработчиков и западные решения.

Если говорить о западных решениях, можно отметить системы Renaissance, Axapta и ряд других, продаваемых на отечественном рынке.

1. Renaissance

Система Renaissance, продаваемая компанией "Интерфейс", представляет собой решение, которое позволяет хранить, использовать и анализировать информацию компании по разным направлениям.

В систему входят подсистемы Renaissance Distribution и Renaissance Transport Manager. Как и большинство западных решений, Renaissance Distribution является комплексным SCM-решением, которое позволяет создать единое информационное пространство для всех служб, задействованных в процессе продаж. Решение направлено на сбор и анализ всех статистических данных о спросе, на основе чего планируются дальнейшие поставки товаров, регулируются отношения с поставщиками и дистрибуторами и корректируются производственные планы предприятия.

Renaissance Transport Manager позволяет компании составлять оперативный план перевозок, планировать транспортировки, осуществлять контроль за перемещением товара. В результате использования Transport manager компания может заранее составить план перевозок, определять время доставки товаров клиентам, снижать транспортные издержки. База данных позволит компании обладать актуальной информацией по товарам, которые находятся в пути, оформлять документацию на перевозки.

1. Axapta

Она является пожалуй первой ERP-системой, полностью ориентированной на работу в Интернете. В систему интегрированы SCM-решения, которые позволяют компании отслеживать весь процесс продажи изделия от выдачи предложения до выписки счета на поставку продукции и вести мониторинг складских запасов для выполнения заказа. Так же в системе возможно осуществление планирования, разбиения периода планирования на составляющие, обработка и выполнение заказа, распределение и управление складами, управление транспортировкой, производственная логистика и др. В дальнейшем создатели планируют развивать SCM-решения, предоставляя клиентам дополнительные возможности.

Отечественные разработчики, как и многие западные видят в управлении цепочкой поставок одну из целей предприятия, поэтому предлагают инструментарий, который внедряется в общую систему управления предприятием. Стоит так же отметить, что для российских программ характерен акцент на финансовую деятельность предприятия и бухгалтерский учет. Именно поэтому инструментарий, включаемый в некоторые решения подразумевает под собой автоматическую генерацию бухгалтерской документации - счетов- фактур, платежных поручений, накладных. Безусловно, это является важным моментом в SCM-решениях, которые обязательно должны быть связаны с финансовыми службами, однако как показывает опыт западного рынка далеко не единственным.

В тоже время, нельзя и сказать, что отечественные решения не предлагают никаких механизмов для управления цепочкой поставок.

Инструментарий, который позволяет управлять логистическими процессами, включен, например, в систему "Босс-корпорация" (разработка компании Ай-Ти). Подсистема позволяет компании создавать схему управления запасами, а так же включает механизмы, которые позволяют компании самой настраивать логистические бизнес-процессы, согласно ее потребностям.

Так же стоит отметить и решение компании "Интеллект-Сервис" - "БЭСТ-предприятие", которое содержит инструменты для управления складской, закупочной и сбытовой деятельностью предприятия. Механизмы, предлагаемые программой "БЭСТ" вести всю документацию, связанную с торгово-закупочной деятельностью, контролировать отгрузку и прием товаров, вести прайс-листы с ценами на продукцию предприятия и автоматизировать прием заказов от клиентов.

В освещении отечественных решений SCM нельзя не сказать о решении корпорации "Парус" для корпоративных клиентов. Входящая в решение программа "Логистика" содержит в себе инструменты, которые позволяют управлять оперативными процессами и планировать дальнейшую сбытовую деятельность.

В качестве элементов, которые позволяют автоматизировать и оптимизировать текущие процессы, предлагается формирование, ведение всей клиентской и внутренней документации, контроль за количеством свободного товара на складе, а так же отслеживание всех платежей.

Для дальнейшего планирования программа содержит инструменты, которые позволяют прогнозировать дальнейший спрос на продукцию и анализ товарооборота.

Помимо логистической программы, корпорация так же предлагает ряд аналитических инструментов, которые направлены, в том числе и на анализ в области SCM.

Так с помощью "Парус-Аналитика" компания получает информацию по товарообороту, лидерам продаж и может оптимизировать свои производственные планы согласно спросу потребителей. Кроме этого, благодаря этому аналитическому инструменту компания получает возможность корректировать и свою сбытовую политику.

Еще одной возможностью, которую получит компания это анализ внутренней деятельности - насколько была успешна организация складской деятельности и правильности построения торговых отношений.

Вообще, для отечественных решений, характерна автоматизация внутренних процессов компании и решения, использующие Интернет для оптимизации работы компаний, предлагаются относительно небольшим количеством компаний.

Поэтому решение "Парус on-line" так же является достаточно уникальным. Благодаря его использованию компания получает возможность создать общее информационное пространство и упрощать процессы заказов и покупок. Благодаря этому, компания получает возможность интегрировать SCM-решения с CRM (Customer Relationship Management) и SRM (Supply Relationship Management). Это позволяет компании налаживать устойчивые отношения со всеми категориями партнеров, увеличивая уровень клиентской удовлетворенности, и, оптимизируя свою сбытовую деятельность согласно спросу.

Стоит так же отметить, что для ряда компаний характерно использование собственных разработок или обращения к небольшим системным интеграторам и компаниям разработчикам, которые позволяют создать индивидуальные решения для контроля и управления поставками.

Использование подобных систем выгодно для средних и небольших компаний поскольку, во-первых, не требует таких капиталозатрат, во-вторых, позволяет компаниям получать решения, полностью удовлетворяющие их потребностям, и подходящие для бизнес-процессов.

Вообще, для российского рынка характерно использование отраслевых решений. Одним из примеров отраслевых решений может быть рассмотрено отраслевое решение компании "Лестер" для экспедиторских фирм. Система, созданная компаниям позволяет экспедиторам принимать заявки от клиентов, вести документацию, контролировать расчеты с клиентами, а так же планировать выполнение работ согласно заявкам клиентов. Кроме этого, система содержит ряд специфических функций для компаний данной отрасли. В настоящее время, данная система внедрена рядом отечественных экспедиторов, что в частности позволяет им принимать заявки в онлайн-режиме и предоставлять клиентам возможность слежения за своим заказом.

Шереметьево-Карго

В конце 1998 года был заключен договор с компанией "АйТи" на внедрение в "Шереметьево-Карго" системы "Босс-корпорация", упоминавшейся нами выше. У "Шереметьево-Карго" к тому времени уже была собственная система управления грузооборотом, и с помощью решения "АйТи" компания планировала интегрировать собственные разработки с автоматизированными системами бухгалтерского учета и финансового анализа. Компания "АйТи" предложила "Шереметьево-Карго" широкие возможности доработки и оптимизации системы с учетом специфики работы и потребностей предприятия.

Во второй половине 2000 года "Шереметьево-карго" заключило договор с компанией Diamond Communications на создание системы беспроводного доступа к информационной системе и использования систем штрихового кодирования. Таким образом, груз компания получает возможность контролировать движение груза и контролировать грузоперевозки на всех этапах транспортировки груза.

Eli Lilly

Для компании Eli Lilly была разработана закрытая система IPOS по управлению закупками и продажами. Система IPOS решает задачи координации, планирования и управления процессами снабжения, информационного обмена, складирования и доставки товаров заказчику. При этом система предоставляет возможность интегрировать большую часть бизнес-процессов на одном уровне.

Система IPOS относится к классу B2B-решений. Основными контрагентами системы являются менеджеры компании Eli Lilly, дистрибуторы и транспортная компания Асотра, осуществляющая доставку товаров в Россию наземным и воздушным транспортом из Австрии. Таким образом, это позволяет дистрибуторам вести свою текущую операционную деятельность в интегрированной системе компании производителя. Появляется возможность работы "открытым складом", что в принципе характерно для SCM систем (Supply Chain Management). Также через систему проходит весь документооборот по отгружаемым товарам: счета-фактуры, таможенные документы и прочее.

Система была разработана Интернет-агентством Dot за 5 месяцев. По оценкам специалистов самой компании система IPOS позволит снизить издержки по работе с клиентами на 25%.Сейчас в головном офисе Eli Lilly в Индианаполисе (США) создан специальный отдел, в задачу которого входит масштабирование Системы на все представительства во всем мире после коммерческой эксплуатации ее в России.

Стоит отметить, что на текущий момент еще мало объективной информации об успешно внедренных решениях. Это связано не только с тем, что отечественными компаниями реже используются SCM-решения, но и с тем, что пока терминология, принятая на западе, пока редко используется в России.

Заключение

Рынок систем для управления цепочками поставок в ближайшее время будет расти почти на 10% ежегодно. Крупные разработчики сохранят свое устойчивое положение, будут появляться новые интересные «нишевые» игроки, а решения best-of-breed постепенно вытесняются с рынка. Таковы выводы по результатам последнего исследования компании ARC Advisory Group «Supply Chain Execution Worldwide Outlook: Market Analysis and Forecast Through 2011». В число «систем исполнения цепочек поставок» аналитическая компания включила решения для организации совместной работы в области процессного и дискретного производства, системы для управления перевозками, а также средства управления складской деятельностью.

Подобный функционал может быть реализован как в ERP-системах, так и в отдельных специализированных приложениях, претендующих на звание «лучших в своем классе» (best-of-breed). При этом, согласно доминирующей тенденции, последние постепенно уступают свою долю рынка. По мнению аналитиков из ARC, ERP-системы, при своем обычно более бедном функционале в этой конкретной области, тем не менее «выигрывают» за счет обеспечения целостности и тесной интеграции бизнес-процессов, а также иногда и за счет более низкой совокупной стоимости владения.

Наиболее крупные поставщики комплексных систем стараются предоставлять полный спектр услуг по автоматизации, начиная с поставок оборудования и заканчивая консалтинговой деятельностью. Как правило, их сильной стороной является глубокая «вертикальная» экспертиза в ключевых отраслях производства.

Среди поставщиков best-of-breed решений продолжают успешно развиваться крупные компании, в основном занимающиеся реализацией логистического функционала. Кроме того, в последнее время, по мнению аналитиков из ARC, на рынке стали появляться новые многообещающие игроки, как правило развивающие какую-то конкретную, очень специфическую нишу. При этом среди разработчиков «лучших в своем классе» систем средние по масштабу бизнеса компании (с доходом более 35 млн. долларов) постепенно вытесняются с рынка.

Согласно итоговым прогнозам ARC, рынок систем управления цепочками поставок в течение ближайших пяти лет будет расти на 9,9% ежегодно. Таким образом, объем рынка, который в 2006 году составлял 4,6 млрд. долларов, к 2011 году должен вырасти до 7,4 млрд. долларов.

Список использованной литературы

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг. - М.: Омега-Л, 2003.
2. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: ЮНИТИ, 2003.
3. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе: Методолог. и практ. основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Попов В.М. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика. - М.: Финансы и статистика, 2004.
5. Попова Л.В. Контроллинг. - М.: Дело и Сервис, 2003.
6. Тейлор А.Х. Финансовое планирование и контроль. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Уткин Э.А. Контроллинг: российская практика. - М.: Финансы и статистика, 2004.